

# 中小企業の海外事業展開における 労務管理の課題

—— 在マレーシア日系射出成形部品製造工場の事例 ——

義 永 忠 一

## はじめに

中小企業の海外事業展開が加速している。日本の将来人口予測から、今後日本国内市場は先細りとして、成長著しい海外、特に東南アジアを中心に海外事業展開を図ろうとしている。本稿が注目する製造業では、2012年まで円高を始めとする「六重苦<sup>1)</sup>」が取り上げられ、海外事業展開を加速させた。2012年以降為替の状況が変化しており、今後方向性に変化はあるかもしれないが、中小企業が海外展開をはかる流れそのものが覆ることはないだろう。

2012年12月16日の第46回衆議院議員総選挙後に成立した、安倍晋三自由民主党政権による経済政策（アベノミクス）のうち、2014年は成長戦略、すなわち「日本再興戦略」（2013年6月14日閣議決定）の成果が問われている。「日本再興戦略」の特徴は、KPI（Key Performance Indicator：成果目標）が存在することである。本稿が注目する中小企業・小規模事業者に関連するKPIは「開業率が廃業率を上回る状態にし、開業率・廃業率が米国・英国レベル（10%台）になることを目指す」「2020年までに黒字中小企業・

---

1) ①円高、②法人税の実効税率の高さ、③自由貿易協定への対応の遅れ、④労働規制の厳しさ、⑤環境規制の厳しさ、⑥電力不足（『日本経済新聞』2013年1月21日）。

キーワード：海外事業展開，労務管理，生産管理，中小企業，製造業

小規模事業者を70万社から140万社に増やす」「今後5年間で新たに1万社の海外展開を実現する」の3つである。政府も今後の日本経済の成長戦略として、海外展開を挙げている<sup>2)</sup>。

実態としても、政策面でも活発化している中小企業の海外事業展開の中で、本稿ではマレーシアに立地する企業を取り上げる。マレーシアに注目するのは、ASEANが経済的に統合を図っている中で、発展が進んだ国であり、また比較的早期に日系企業が進出した地域でもあるからである。本稿の目的は、海外事業展開をはかろうとする国々で人件費の上昇が進んでいる中、いち早く人材面での課題に直面しているマレーシアにおいて、特に自動車部品を製造する企業の労務管理に焦点をあて分析を行い、今後海外事業展開をはかる中小製造業企業の課題をより明確にすることである。

以下第1節では、中小企業の海外事業展開の現状を概観し、その課題を確認する。そして第2節でマレーシアにおける労働環境について検討した上で、第3節では海外事業展開する中小企業の労務管理に関する先行研究の整理を行う。第4節では事例研究を行い、対象企業の労務管理の実態について明らかにする。第5節で考察を行い、おわりにとして結論、本稿における今後の課題を述べる。

## 1 中小企業による海外事業展開の現状

### 1) 増加する海外事業展開企業と展開先の国・地域

企業の海外事業を捉えた統計として、経済産業省の「企業活動基本調査」がある。この調査は、従業員50人以上かつ資本金額又は出資金額3,000万円以上の会社のみを調査対象としており、すべての企業を対象としたものではない。しかし、リーマンショック以降においても、子会社・関連会社<sup>3)</sup>を

---

2) 中小企業の海外事業展開について、地域経済活性化の視点で分析している最新の研究として佐竹編(2014)がある。

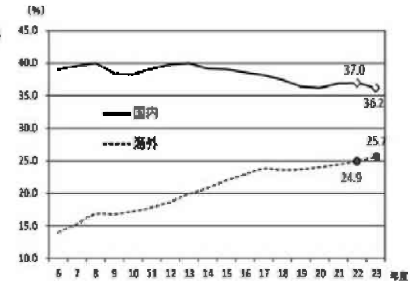
3) 「親会社」とは、企業の議決権の50%を超えて所有している会社をいう。ただし50%以下であっても、経営を実質的に支配している場合も含む。「子会社」とは、ある会社(親会社)が50%超の議決権を所有する当該会社をいう。また、

保有する企業の比率は、国内だけに子会社・関連会社を保有する比率が減少を示すのに対し、海外に子会社・関連会社を保有する企業は増加傾向を示している（図表1）。特に、製造業では海外での子会社・関連会社保有比率の増加傾向が強い（図表2）。

図表1 主要産業の子会社・関連会社を保有する割合



図表2 製造業の国内・海外別子会社・関連会社保有比率の推移



出所) 図表1に同じ。

注) 実際の数値は、本稿の最後に掲載。

出所) 平成24年度企業活動基本調査確報—平成23年度実績—第4章 子会社・関連会社の状況及び企業間取引の状況

注) 実際の数値は、本稿の最後に掲載。

海外子会社の保有状況を地域別にみると、アジア（中国を除く）が最も多く10,775社、中国が10,231社、ヨーロッパが6,206社、北米が6,051社、その他の地域が3,352社となっている。地域別構成比でみると、アジア（中国を除く）が29.5%、中国が27.9%、ヨーロッパが16.9%、北米が16.5%、その他の地域が9.2%である。海外子会社数のうち約7割を占める製造業企業の地域別構成比をみると、アジア（中国を除く）が29.8%、中

その子会社又はその親会社とその子会社合計で50%超の議決権を所有する当該会社（みなし子会社）及び50%以下であっても経営を実質的に支配している場合も含む。「関連会社」とは、ある会社（親会社）が20%以上50%以下の議決権を所有する当該会社をいう。また、15%以上議決権を所有していること等により、重要な影響を与えることができる会社を含む（経済産業省、2012）。

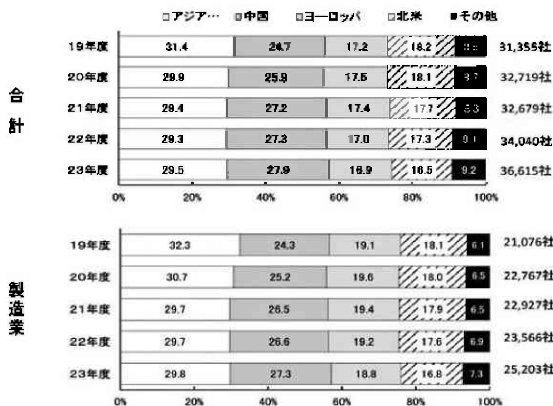
国が27.3%，ヨーロッパが18.8%，北米が16.8%，その他の地域が7.3%，中国をはじめとしてアジア地域での保有比率が高いことが分かる（図表3・4）。

図表3 海外別子会社の地域別保有状況

	海外に 保有する 企業数	海外 子会社	アジア (中国を除く)	中国	ヨーロッパ	北米	その他の 地域
合 計	5,326	36,615	10,775	10,231	6,206	6,051	3,352
鉱業、採石業、砂利採取業	8	80	8	—	15	21	36
製 造 業	3,425	25,203	7,516	6,893	4,731	4,226	1,837
電気・ガス業	15	270	67	12	33	93	65
情報通信業	319	1,159	314	376	197	212	60
卸 売 業	1,113	8,484	2,368	2,483	1,104	1,355	1,174
小 売 業	175	397	134	167	32	50	14
クレジットカード業、割賦金融業	7	25	16	7	—	2	0
物品賃貸業	21	184	42	23	23	9	87
学術研究、専門・技術サービス業	73	453	187	133	56	43	34
飲食サービス業	51	92	30	39	5	16	2
生活関連サービス業、娯楽業	24	48	18	12	2	8	8
サービス業(*)	95	220	75	86	8	16	35

出所）図表1に同じ。

図表4 海外子会社・関連会社の地域別構成比の推移

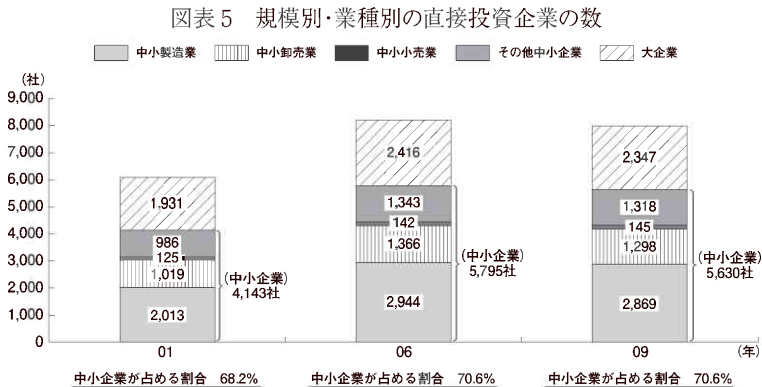


出所）図表1に同じ。

注）「アジア(中国を除く)」は、「アジア」ー「うち、中国」により算出。

## 2) 中小企業の海外事業展開と課題

『2012年版中小企業白書』によると、2009年における海外子会社を持つ全企業7,977社のうち7割の5,630社が中小企業となっている（図表5）。中でも製造業の占める割合は大きい。



出所)中小企業庁『2012年版中小企業白書』

資料)総務省「事業所・企業統計調査」「2009年経済センサス—基礎調査」

注)1. ここでいう直接投資企業とは、海外に子会社(当該会社が50%超の議決権を所有する会社。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合と、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む。)を保有する企業(個人事業所は含まない。)をいう。

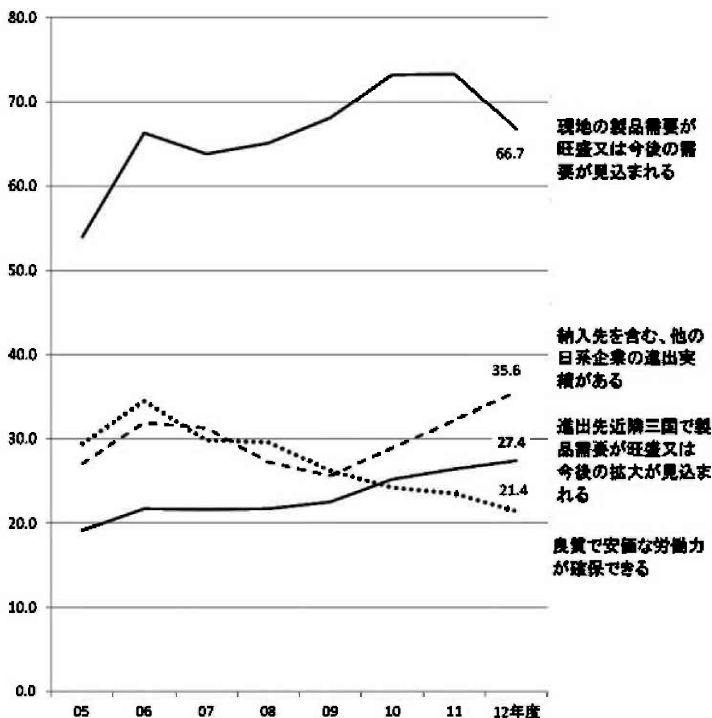
2. ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業をいう。

また、海外進出の理由としては、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」と回答した企業の割合が7割弱と最も高い。これに続き、「納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある」、「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」、「良質で安価な労働力が確保できる」となっている（図表6）（経済産業省、2012）。

この上位4位の要因を時系列でみると、「納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある」の割合が引き続き拡大した。今後の需要拡大については、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」の割合が4年ぶりに低下した一方で、「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」が5年連続で拡大しており、進出先近隣の需要拡大を投資の決定ボ

イントとする割合は、高くなってきている。「良質で安価な労働力が確保できる」を投資の決定ポイントとする割合は、引き続き低くなってきている（図表6）（経済産業省，2013）。

図表6 投資決定のポイントの上位4項目の時系列比較



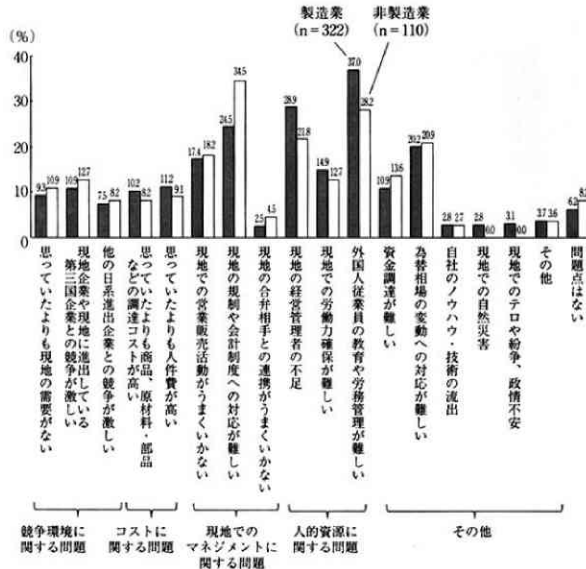
出所) 経産省第43回海外事業活動基本調査（2013年7月調査）

注) ・調査対象は本社企業。

- ・2012年度に新規投資、または追加投資を行った企業に対して、投資を決定した際のポイントについて、該当する項目を3項目まで選んだものを集計したもの。
- ・構成比は、回答企業総数に対する該当項目の回答企業数の比率。

海外事業展開後の中小企業の課題は、人的資源に関する問題が最も大きい。海外直接投資先の問題として、「外国人従業員の教育や労務管理が難しい」「現地の経営管理者の不足」をあげる企業は、各37.0%、28.9%（製造業の場合）と、他の項目と比較しても高くなっている（図表7）。

図表7 海外直接投資先での問題点(拠点ごとに三つまでの複数回答)



出所)日本政策金融公庫総合研究所(2012)

資料)日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査結果」(2012)

注)1.「海外直接投資(現地法人の設立,または既存の外国企業への出資(いずれも出資比率10%以上))をしている」と回答した企業を集計。

2. 複数回答のため,合計は100%を超える。

## 2 マレーシアの状況

マレーシアは、ほぼ日本と同じ広さの国土に2,995万人の人口を有する。一人当たりのGDP(名目)は、2004年に4,816ドルであったのが、2012年に10,387ドルとなり1万ドルを突破し、2013年には10,548ドルとなっている。2008年半ばまで経済成長率は5%前後で推移していたが、世界金融経済危機に伴う輸出急落で2009年に-1.7%と大幅に下落した。2010年は内需の回復及び好調な中国経済に牽引されて通年では7.2%まで回復した。外需低迷により2010年後半から成長は減速傾向にあるが、2011年は投資と国内消費に支えられ、5.1%を維持した。2013年の経済成長率は4.7%となっている。失業率は3%台前半で安定している(外務省HP各国・地域情勢 2014年7月3日確認)。

図表8 ASEAN基礎情報

ASEAN諸国	シンガポール	ブルネイ	マレーシア
①人口(100万人)	5.40	0.41	29.62
②一人当たり国内総生産(GDP)(ドル)	54,778	39,943	10,548
③実質GDP成長率(%)	4.1	-1.2	4.7
④名目GDP(10億ドル)	295.7	16.2	312.4
⑤経常収支(10億ドル)	54.4	6.3	11.8
⑥インフレ率(%)	2.4	0.4	2.1
⑦失業率(%)	1.9	2.7	3.1
⑧現地通貨の対米ドル為替レート (現地通貨)	1.3 (シンガポール・ドル)	1.3 (ブルネイ・ドル)	3.1 (リンギ)
⑨ワーカーの賃金(基本給、ドル)	1433	11.8	429
⑩ペースアップ率(12年度→13年度)	3.8	11.8	5.4
⑪識字率(成人、15歳以上)	95.9	95.4	93.1
⑫主な宗教	仏教、イスラム教、 ヒンズー教	イスラム教	イスラム教、仏教

出所) 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部アジア大洋州課(2014)よりASEAN諸国のみ抜粋して掲載。

資料) ①～⑦IMF-WEO(2014年4月)の2013年の値を利用、⑧2013年の期中平均、各国中央銀行、⑨

⑩ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2013年度)」。

⑪世界銀行(2005～2012年の中で各国最新数値を利用)、⑫はジェトロ「J-File」を参考。

図表9 国別のメリット(上位5項目、複数回答)

タイ	(%)	シンガポール	(%)
1 市場規模・成長性	64.7	1 安定した政治・経済情勢	87.7
2 駐在員の生活環境が優れている	56.3	2 税制面でのインセンティブ	53.4
3 取引先(納入先)企業の集積	45.6	3 言語コミュニケーション上の障害の少なさ	51.6
4 インフラ(電力・運輸・通信など)の充実	39.0	4 インフラ(電力・運輸・通信など)の充実	49.5
5 安定した政治・社会情勢	25.5	5 駐在員の生活環境が優れている	42.6
インドネシア	(%)	マレーシア	(%)
1 安定した政治・経済情勢	58.5	1 安定した政治・社会情勢	81.7
2 市場規模・成長性	52.3	2 言語コミュニケーション上の障害の少なさ	56.1
3 従業員の雇いやすさ(ワーカー、スタッフなど)	33.3	3 インフラ(電力・運輸・通信など)の充実	51.5
4 駐在員の生活環境が優れている	19.9	4 駐在員の生活環境が優れている	36.3
5 税制面でのインセンティブ	18.9	5 市場規模・成長性	19.1
インドネシア	(%)	フィリピン	(%)
1 市場規模・成長性	83.8	1 言語コミュニケーション上の障害の少なさ	69.2
2 取引先(納入先)企業の集積	23.0	2 従業員の雇いやすさ(ワーカー、スタッフなど)	58.0
3 従業員の雇いやすさ(ワーカー、スタッフなど)	21.1	3 市場規模・成長性	39.2
4 安定した政治・社会情勢	10.9	4 税制面でのインセンティブ	34.3
5 従業員の定着率の高さ	8.7	5 安定した政治・経済情勢	23.8
ミャンマー	(%)	カンボジア	(%)
1 市場規模・成長性	84.6	1 市場規模・成長性	55.6
2 土地・事務所スペースが豊富、地価・賃料の安さ	7.7	2 安定した政治・社会情勢	33.3
3 言語・コミュニケーション上の障害の少なさ	7.7	3 言語・コミュニケーション上の障害の少なさ	18.5
2 取引先(納入先)企業の集積	7.7	3 税制面でのインセンティブ	18.5
		3 投資奨励制度の充実	18.5
ラオス	(%)		
1 安定した政治・社会情勢	68.2		
2 土地・事務所スペースが豊富、地価・賃料の安さ	31.8		
3 税制面でのインセンティブ	27.3		

出所) 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部アジア大洋州課(2014)よりASEAN諸国のみ抜粋して掲載。

資料) ジェトロによる2013年7月～11月の期間に、ASEAN9カ国(ブルネイ除く)・南西アジア諸国(インド、バングラデシュ、スリランカ、パキスタン)の進出企業を中心に現地ヒアリング調査。

同年10月～11月に行った「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2013年度)」(進出日系企業向けアンケート調査)の中で、「投資環境上のメリットと課題」を尋ねた結果による。



タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム	ラオス	カンボジア	ミャンマー
68.23	247.95	97.48	89.89	6.77	15.41	64.93
5,674	3,510	2,790	1,902	1,477	1,018	869
2.9	5.8	7.2	5.4	8.2	7.0	7.5
387.2	870.3	272.0	170.6	10.0	15.7	56.4
△ 2.8	△ 28.5	9.4	11.3	△ 2.9	△ 1.3	△ 2.8
2.2	6.4	2.9	6.6	6.4	3.0	5.8
0.7	6.3	7.1	4.4	n.a.	n.a.	4.0
30.7 (バーツ)	10460.5 (ルピア)	42.4 (フィリピンペソ)	20932.9 (ドン)	7835.1 (キープ)	4027.3 (リエル)	933.6 (チャット)
366	234	248	182	137	101	71
6.4	24.7	5.0	12.1	8.3	9.0	12.8
93.5	92.8	95.4	93.4	72.7	73.9	92.7
仏教	イスラム教、ヒンドゥー教	キリスト教	仏教	仏教	仏教	仏教

マレーシアは、ASEAN諸国中でも経済的に発展しており、製造業の現場で作業する人の賃金（ワーカーの賃金〔基本給〕）をみてもデータがないブルネイをのぞきシンガポールに続いて2番目の高さである（図表8）。

図表9は、ジェットロが2013年10月から11月にかけて行った「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度）」（進出日系企業向けアンケート調査）の中で、「投資環境上のメリットと課題」を尋ねた結果であるが、ASEAN各国のメリットが現れており興味深い。マレーシアは、「市場規模・成長性」より他の項目が評価されており、ASEAN諸国の中でも市場として成熟、もしくは成熟しつつある状況にあるといえるだろう。それではより具体的に、マレーシアにおける投資環境上の課題をみてみよう。

進出日系企業によるマレーシアの投資環境上の課題として、「人件費の高騰」「労働力不足・人材採用難」が5割を超えている（図表10）。「人件費の高騰」の主な理由として、2010年から段階的に実施されてきた最低賃金制度が、2013年1月から全面的に適用されたことの影響が大きい。

「労働力不足・人材採用難」については、マレーシアの人口自体が多くない事が挙げられるが、少し時代を遡った説明が必要だろう。1980年代半ばマレーシア政府は経済不況の対応として、外資主導による景気回復を目指し、直接投資の受入促進をはかった。これが日本や韓国、台湾の通貨が大幅

図表 10 マレーシアの投資環境上の課題



出所) 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部アジア大洋州課(2014)  
 資料) 図表 9 と同じ。

に切り上がった時期と重なり、マレーシアへの直接投資が急増した（穴沢, 2010, 96 頁）という。

マレーシア国内では、1980 年代に入ってインドネシア人を中心とする非合法的な外国人労働者の流入が急増し、マレーシア人が忌避する低賃金・重筋労働の職種（日本でいう 3 K 労働に相当。道路建設・ビル建設での就労、ホテル・レストラン等の雑役労働 [清掃・運搬]、家事メイド等）を担った。当初マレーシア政府は、これら外国人労働者を原則として排除する方針をとった。1985 年には 1 万 4,000 人のインドネシア不法就労者を逮捕し、1 万 3,000 人を送還している。しかし、1990 年のマレーシア全労働力人口が 670 万人に対して、マレーシア国内におけるインドネシア人労働者は、合法就労者 2 万人、非合法は推定で 100 万人規模に達した。このような状況下、マレーシア政府は自国の労働力不足にも配慮して、当初の強制送還から限定的

受け入れ、不法就労者の合法就労への転換措置というように外国人労働者への対応を変化させていく。1989年から転換した外国人労働者政策は、1990年代に入るとその変化を一層加速させ、従来のプランテーション・建設業・サービス業から、一定の条件付きで製造業にも外国人の就労が認められた（宮本、2002、102～104頁）。その後のアジア通貨危機等の影響もあり状況は変化するが、日本の製造業企業、特に労働集約的な加工を行う企業にとって、1990年代にマレーシアへの直接投資の環境が整ったといえよう。

マレーシアの総人口は、1970年からの30年間に人口がほぼ倍になるなど、堅調に増加している。2005～2010年の合計特殊出生率は平均2.72人であり、徐々にペースを落としながらではあるが、今後も人口の増加は継続することが推測される。人口の増加に伴って、労働力人口も一貫して増加しており、2010年には約1,200万人となった。一方で就業率は大きな増減を見せず60%台前半で安定して推移しており、2010年には62.7%であった。そして約1,200万人の労働力人口のうち、約200万人を外国人労働者が占めており、産業ごとに当該事業所で就労するマレーシア人に対して、非熟練外国人労働者の比率の基準が設けられている（厚生労働省、2013）。

2013年1月から全面的に実施された最低賃金制度は、家事使用人を除く、あらゆる被用者、外国人労働者を含んでいる。この制度は、マレーシア政府が国民所得の増大のみならず、マレーシア国内で低賃金で労働者を確保することを困難にさせ、企業の設備投資を活発化し、機械化の促進や生産性の上昇が起きることを期待して導入された（厚生労働省、2014）。

マレーシアの失業率は、概ね3%台前半で推移しているが、15～24歳の若年者の失業率は10～11%と、高い水準にある。失業者を教育水準別に見ると、この10年間で高等教育修了者の失業率が14.8%から26.1%と大きく上昇している。高等教育を修了した若年者が望む、賃金等の労働条件が良い職や、資格や能力を活かすことのできる職が十分でないことから、労働市場でのミスマッチが指摘されている（厚生労働省、2013）。

以上のマレーシアにおける状況を鑑み、進出日系企業が「労働力不足・人

図表 11 ASEAN・南西アジア諸国における投資環境上の課題

	回答項目	全体	業種別 製造業	業種別 非製造業	上位3カ国 (%)		
1位	人件費の高騰	62.6	69.9	53.7	インドネシア (82.0)	シンガポール (68.8)	タイ (68.7)
2位	行政手続きの煩雑さ(許認可など)	42.5	41.3	44.0	インド (74.4)	ミャンマー (69.2)	ベトナム (66.1)
3位	現地政府の不透明な政策運営	39.7	40.6	38.7	ミャンマー (76.9)	バングラデシュ (67.6)	インド (58.7)
4位	税制・税務手続きの煩雑さ	38.9	38.6	39.4	ミャンマー (76.9)	インド (76.2)	ベトナム (65.0)
5位	法制度の未整備・不透明な運用	38.1	38.4	37.8	ミャンマー (76.9)	ラオス (73.9)	カンボジア (72.4)
6位	インフラ(電力・物流・通信など)の 未整備	37.1	38.1	35.9	ミャンマー (92.3)	バングラデシュ (88.2)	インド (77.7)
7位	労働力の不足・人材採用難	33.3	34.5	31.9	ラオス (60.9)	マレーシア (52.7)	カンボジア (48.3)
8位	不安定な為替	31.2	33.4	28.5	パキスタン (70.4)	インド (66.9)	インドネシア (54.4)
9位	不安定な政治・社会情勢	31.1	30.3	32.0	パキスタン (96.3)	バングラデシュ (88.2)	ミャンマー (69.2)
10位	労働争議・訴訟	21.0	27.4	13.1	インドネシア (49.6)	インド (34.0)	スリランカ (30.3)

出所)日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部アジア大洋州課(2014)。

資料)図表9と同じ。

材採用難」を挙げる要因は、第一に労働集約的な作業従事者、特に若年層の雇用を求めるが、当該作業自体をマレーシア人が忌避すること、第二にマレーシア人の代替として外国人労働者を雇用しようとしても、外国人労働者を雇用する際のマレーシア人労働者との比率に基準があり、制約が存在すること、第三に高等教育を修了した若年者が求める職種がまだ限られており、優秀な若年者はジョブ・ホッピングする可能性が高いことが考えられる。以上三つの要因の上に、最低賃金制度が重なり「人件費の高騰」といった状況が生まれているのが、現在のマレーシアといえる。

ASEAN・南西アジア諸国における投資環境上の課題(図表11)をみると、「人件費の高騰」(1位)、「労働力の不足・人材採用難」(7位)とあり、マレーシアに立地する企業、特に製造に関わる企業に注目し分析する事によって、東南アジア各国への進出にも大きな示唆を与える事が出来ると思える。

### 3 先行研究の整理と課題の設定

#### 1) 中小企業の海外事業展開

中小企業の海外事業展開については、既に実施した海外事業展開が国内拠点に与える効果（浜松，2013）や、自動車部品を製造する中小企業の海外事業展開戦略（岩田，2013），そしてまさにこれから海外事業展開をはかろうとする中小企業の取組み（関，2013）などの研究が存在する。

駒形（2012）は数多くの中小企業が進出している中国に注目し、中小企業が海外事業展開する際の経営上の課題として①現地での企業内の経営・人事管理をいかに行うか、②顧客・取引先とコミュニケーションをいかに円滑にとるか、③日本の親会社と現地法人との関係をどう構築するかの3つがあると指摘した。また、これらの課題を解決する方向として「経営の現地化」を挙げている。「現地化」とは生産・経営に必要な諸資源を進出先で調達し、それを利用していくことであり、「人の現地化」も含まれる。上記の諸課題に対応しうる人材を必要に応じて登用して、その人材に権限を委譲すること、そしてそのことを通じて、現地法人の経営の自由度を高めることであるとする。

経営の現地化は、非常に重要なキーワードだ。駒形（2012）がいう「究極の経営現地化」、すなわち現地経営トップへ最大限に権限を移譲できるかどうかは、キーパーソンの存在の有無に大きく左右される。今後海外事業展開をはかる中小企業は、経営のどのレベルまで現地化するかを意識することが求められよう。一方で、駒形（2012）がいう「現地での企業内の経営・人事管理をいかに行うか」については、具体の事業所や工場の生産体制をどのようにデザインし、コーディネートしていくかという側面の重要性も指摘できる。

#### 2) 海外事業展開する中小企業における労務管理

企業の人的資源に関する先行研究は、膨大に存在する。しかし海外事業展開に関連して、さらに中小企業を対象とすると絞られる。海外事業展開をは

かる特定の国・地域の、労働に関する法律や制度を対象に分析する研究（丹野，2011）があるが、雇用、解雇、労働契約、労働協約、就業規則、賃金、労働時間、労使関係等、人的資源管理に関わる法律・制度に関する様々な課題は、海外事業展開をはかる中小企業にとって不可欠な分野である。

ただし第1節で確認した海外事業展開後の中小企業の課題に、「外国人従業員の教育や労務管理が難しい」について「現地の経営管理者の不足」とあるように、特に製造業に携わる中小企業にとっては、日々の生産現場で直面する人的資源に関する問題は、特に生産管理全般における労務管理としての認識が強いと判断する。

生産管理の定義は、「所定の品質の製品を所定の期間に、所定の数量だけ期待される原価で生産するように、生産を予測し、諸活動を計画し、統制・調整して、生産活動全体の最適化を図ること（JIS Z 8141）」とある。さらに広義と狭義の捉え方があり、広義の生産管理とは、事業戦略と整合し、生産活動の入力資源、管理プロセス、出力の全体の全体最適化するための戦略立案と計画・統制機能であり、実現のための組織、制度、システムの整備、およびトータルライフサイクルの管理をさす。一方狭義の生産管理とは、生産の計画と統制、すなわち生産目標を効率的に達成するための管理、生産計画を立案する、計画に基づき生産過程を統制する、計画と実績の差異分析と問題点の是正を行う工程管理である（（社）日本技術士会経営工学部会生産研究会，2009，14頁）。

詳細な生産管理、工程管理まで取り扱う労務管理の調査・研究は、大企業（自動車製造業、一次部品メーカー）が事例として紹介されることが多い（田中，2006；古井，2010）。「見える化」と呼ばれる。工程や作業を視覚的に分かりやすく提示する事で、従業員のみならず、企業全体の効率化を図る取組みである（遠藤，2005）。VM（Visual Management）あるいは「見える経営または目で見る経営」とも称される（五十嵐，2012）。

研究ではないが、『日経もののづくり』（2011年5月号）では、「和製見える化では甘すぎる」という特集が組まれ、コクヨ（ベトナム）、ヤマハ発動機

(タイ)、トヨタ自動車(インド)の事例が紹介されている。ただし企業規模が大きいからか、中小企業が必要とする工場全体の管理手法を把握することは難しい。大企業の部分的な管理手法が紹介されるに留まっている。また同特集には、中小企業の事例(タイ)も掲載されているが、細かな効率化事例を紹介するだけである。工程数も少なく、従業員数も限られているからだと推測される<sup>4)</sup>。

特に中小企業の生産管理、労務管理の紹介が断片的になる要因として、2つ考えられる。第一に、海外事業展開を行ったものの、国内における事業規模と変わらない、もしくは事業内容が国内と変わらない。つまり効率化の事例は各工程内の取組みに留まるため、断片的にならざるを得ない。第二は、拡大するアジア経済の需要に対応するために、国内事業とは異なる分野や、規模拡大に対応するために管理手法の最適解を模索する試行錯誤の段階にある場合である。この場合も、効率化の取組みは断片的にならざるを得ない。

社団法人中小企業研究センター(2011)には、既に複数国に生産拠点を展開している中小企業が紹介されている。油圧機器製品・部品の製造・販売を行う株式会社タカコ(従業員数280名[グループ全体1,400名]、資本金3億3,775万5,000円)は、米国(生産・販売)、ベトナム(生産・販売)と2カ所の展開先を有している。海外展開成功のポイントとして、「現地人材の活用と管理のバランス」「見える化による統一対応徹底」が挙げられているが、詳細までは不明である(社団法人中小企業研究センター, 2011, 68~73頁)。

海外での生産体制においては、拡大を続ける新興国の需要に対応することが求められるので、量的規模拡大を視野に入れた管理手法を海外事業展開開始時に想定していく必要がある。中小企業における生産体制の構築には人的資源の効率的な管理が不可欠であるが、中小企業の実例に基づきこれらの問題について検討した研究は、上述の通り断片的なものが多いのが現状である。そこで本稿では、人材面での制約が多いマレーシアに進出した射出成

---

4) この傾向は、花王(タイ)(森, 2011a)、セイコーエプソン(インドネシア)(森, 2011b)、ヤマシタワークス(タイ 中小企業)(森, 2011c)でも同様である。

形部品工場の事例を取り上げ、工場全体における人的配置をどのようにデザインし、効率的な生産体制を構築しているかについて検討する。

#### 4 事例研究—N社・マレーシア工場—<sup>5)</sup>

##### 1) N社の概要

本稿で取り上げるN社は、創業1940年3月、本社を大阪府に置き、愛知県に生産・開発拠点を2006年から設置（移設）している。資本金31億3,775万4千円、従業員は、単独で258名（男性197名、女性61名）、2004年に株式会社ジャスダック証券取引所（現、東京証券取引所JASDAQ市場）に株式を上場している。業種分類は卸売業となっており、中小企業の範囲ではない。海外展開を1987年から開始し、国内外に関連会社も有している。連結の従業員規模は、4,369名（男性1,198名、女性3,171名）である（2013年3月確認資料）。

事業内容としては、商事部門と製造部門を有する。商事部門では、電機・電子部品他産業資材を扱い、製造部門では、プラスチック成形品・組立部品、塗装・印刷・プレス・切削、金型製作を行っている。売上高（2011年度）は、273億460万円（単独）、394億350万円（連結）となっている（2013年3月確認資料）。

海外生産拠点（関連会社除く）は、バンコク工場（タイ）（1987年11月設立）、マレーシア工場（1993年2月設立）、コラート工場（タイ）（1995年6月設立）、深圳工場（中国）（2000年1月設立）、ベトナム工場（2002年10月設立）、フィリピン工場（2008年10月設立）、ジャカルタ工場（インドネシア）（2013年1月設立）を有する（2013年3月確認資料）。

沿革を概観すると、1968年に愛知県でプラスチック成形工場を開設した後、1987年に台湾台北市に支店を開設、海外事業を開始した。同年に、

---

5) 2013年3月に予備的訪問を行った後、2013年9月2日10:00~12:00に、マレーシア工場のManaging DirectorとFactory Manager（日本人、役職は調査当時）へのインタビュー調査および工場見学を実施した。本稿の記載は特に説明がない限り、2013年9月2日のインタビュー調査が元となっている。



ユーザーの海外シフトとニーズに対応し、海外生産拠点として、タイ国バンコクに現地法人を設立する。1990年にシンガポールに支店を開設し、東南アジアにおける三番目の拠点とする。1993年に海外第二の生産拠点としてマレーシアに現地法人を、1995年に第三の生産拠点としてタイ国コラートに現地法人を設立する。1996年、中国本土への拡販を図るため、香港に現地法人を設立し、2002年に海外第四の生産拠点として、中国・深圳に香港の現地法人、深圳工場の操業を開始する。また同年には、プラスチック射出成形用金型の製造販売会社として、バンコクに現地法人を設立している。

さらに同年には海外第五の生産拠点として、ベトナム・ハノイに現地法人を設立し、2006年に愛知県に生産・開発所点として本部（I事業所・I工場）を開設（移設）している。2012年には、海外第七の生産拠点として、インドネシア・プカシに現地法人を設立する。2014年1月には、タイ国における自動車関連部品の生産拠点を集約することを目的に、現地法人の新工場を建設する（N社ホームページより抜粋）。

## 2) N社及びマレーシア工場の位置づけ

本稿で注目するマレーシア工場<sup>6)</sup>は、大手自動車部品メーカーを主要取引先とする車載部品生産成形工場で、主にリアワイパーアーム／ボディ等の成形・組立を行っている。工場床面積9,240㎡、成形機41台、従業員数180名である。N社には、同じ車載部品生産成形工場としてI事業所・I工場（愛知県）、バンコク工場、コラート工場（タイ）、ベトナム工場がある<sup>7)</sup>。

各工場の機能と規模を示すと、I事業所・I工場（愛知県）は、マザー工場として機能し、高付加価値製品向け部品の開発・製造を行う。工場床面積7,945㎡、成形機43台、従業員92名。バンコク工場は、インジェクター組立等を行い、海外工場の中心機能を担う。工場床面積6,120㎡、成形機55

6) 本来本稿で注目するマレーシア工場は、現地法人であり独立した企業であるが、N社内での表記を用いてマレーシア工場と称す。

7) 既存の中国工場も、自動車用となったという（2014年3月19日確認）。

図表 12 N社の車載部品生産成形工場

	1事業所・1工場 (愛知県)	バンコク工場 (タイ)	マレーシア工場 (マレーシア)	コラート工場 (タイ)	ベトナム工場 (ベトナム)
工場としての機能	マザー工場	海外工場の 中心機能	大手自動車部品メーカー を主要顧客	多角化された 総合工場	低コストを重視
事業内容	高付加価値製品向け 部品の開発・製造	インジェクター 組立等	リアワイパーアーム／ボ ディ等 の成形・組立	OA関連、カメラ 部品も手掛ける (精密組立)	バルブギアの他 プリンター部 品・組立
工場床面積	7,945㎡	6,120㎡	9,240㎡	14,850㎡	6,120㎡
成形機	43台	55台	41台	134台	88台
従業員	92名	463名	180名	2,378名	1,250名
設立年	2006年設置(移設)	1987年	1993年	1995年	2002年

出所) 調査資料に基づき筆者作成

台、従業員 463 名。コラート工場（タイ）は、車載部品の他、OA関連部品、カメラ部品も手掛けており、精密組立用のクリーンルームも完備した多角化された総合工場とされている。工場床面積 14,850 ㎡、成形機 134 台、従業員 2,378 名。ベトナム工場は、バルブギアの他、プリンター部品・組立を行い、低コストを重視した機能を担っている。工場床面積 6,120 ㎡、成形機 88 台、従業員 1,250 名（2013 年 3 月確認資料）。

N社は、国内証券市場における業種分類は卸売業であり、かつ中小企業でもない。しかし、N社は今後海外展開をはかる製造業、特に中小企業にとって有益な示唆を与えてくれる。その理由として、本稿では3点指摘したい。

第一にN社は、卸売業とはいえ、自動車部品の製造を行っている。取引形態は、2次部品メーカーに相当し、マレーシア工場は日本の大手自動車部品メーカー（1次）との取引がある<sup>8)</sup>。

第二にN社は、アジア各国に複数の生産拠点を有しており、2013年にはタイにアジア地域統括会社を設置している。これは、主要取引先が2006～2008年頃タイの税制優遇措置を活用しシンガポールの地域統括機能を移管した事を受け実施された。今後進展するASEAN経済統合の中で、各国の市場の特徴や成熟度に応じて、立地する製造業の機能分化や棲み分けが今後ま

8) マレーシア工場のみ調査が許可されたので他工場の詳細は不明だが、N社マレーシア工場の取引額は、大手自動車部品メーカーのグループが95%を占め、その内自動車関連部品が75%を占めている。

すまず進むと考えられる中で、2次部品メーカーに相当する位置づけのN社が、経営活動における最適解を模索する過程は注目に値する。

そして第三に、東南アジア各国の中でもマレーシア工場は、人件費が高く、マレーシア国内市場の特徴（マレーシア国民車や、プミプトラ政策の存在）により、制約条件が多い。そのような制約の下で一定の成果をあげているマレーシア工場の取組みは、今後進出をする製造業、特に中小企業（2次以下の部品メーカー）の一つのロール・モデルになりうる。以下、マレーシア工場の調査において明らかになったN社の特徴から述べていく。

### 3) マレーシア工場における労務管理

#### マレーシア工場の位置

マレーシア工場は、クアラルンプール市内からおおよそ60 km、自動車で約1時間の距離にあるネグリ・スンビラン州<sup>9)</sup>に立地している。クアラルンプール中心街から高速道路で向かう約1時間の間に、郊外の高級住宅街とも思われる比較的大きな住宅街を越え、工場地帯、農業地帯をこえていく。その先の高速道路出口から、十数分の所にマレーシア工場は立地する。工場設立当初この立地場所を選定したのは、労働集約的な工程を担うため、当時マレーシアの中でも人件費が比較的安いところを選択したことによる<sup>10)</sup>。

#### 作業工程のワンウェイ化

マレーシア工場は、材料供給部門、製造（成形加工）・品質管理部門、完成品在庫部門と大きく3部門に分かれている。工場内で区域を分け、同一工

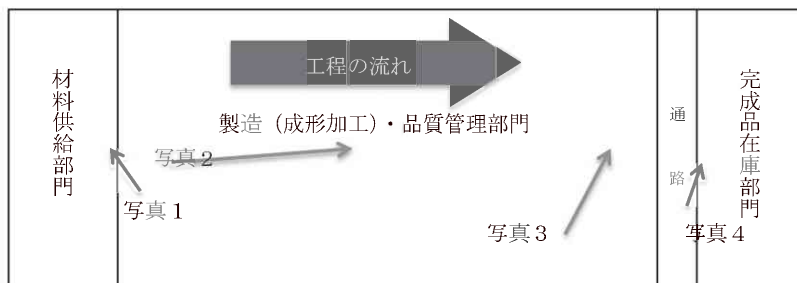
9) マレーシアの各州の日本語表記は、マレーシア政府観光局HPを参照した。

10) 國分（2004）は、マレーシア国内における日系製造業企業52社に対するアンケート調査を実施し、投資環境の地域間比較を行っている。本稿で注目するマレーシア工場が立地するネグリ・スンビラン州（國分，2004ではヌグリスムビランと表記）からは3社からの回答があった。しかし、全52サンプルのうち半数近く（23サンプル）がセランゴール州（クアラルンプールが含まれる州。國分，2004ではスランゴールと表記）とペナン州であり、ネグリ・スンビラン州としては取り上げられていない。

場内ではあるが、物理的にも各部門を独立させている。材料供給の過不足は、次工程に影響を与える。材料の過剰供給は一時的に無駄を発生させ、供給不足は生産性の低下を招く。製造部門における作り過ぎ、加工不良の発生や遅延は、完成品の過不足を招く。最終的な納期に合わせるため、製品在庫をどれだけ持つのかを判断することが、効率経営には欠かせない。工場管理者は、常に「次工程はお客様という感覚」を持っている。

以下、N社マレーシア工場の全体図を示した上で、各ポイントとなる箇所の写真を示す。

図表 13 N社マレーシア工場の全体図



出所) 筆者作成。細い矢印は写真を映した方向を示し、太い矢印は工程の進む方向を示す。

写真1 材料供給部門



出所) 筆者撮影(2013年9月2日)。以下、同じ。

写真2 製造(成形加工)・品質管理部門



注) 矢印は工程の方向を表す。小さくて見えないが、矢印付近には大型の成形加工機が設置されており、「L 4-01」と明記され、LINE 4の1号機を示す。丸内、金型置き場。写真上部にあるのはクレーン。

写真3 品質チェックの最終ポイント



注) 丸内が、品質チェックの最終ポイント。工程内の品質チェックは存在するが、最終チェックポイントを合格した製品・加工品だけが、すぐ奥の通路に運ばれる。品質チェックを行う作業者の帽子の色は黄色。

写真4 完成品在庫部



注) 最終品質チェックポイントを合格した製品・加工品が、納入先に搬入される梱包で、完成品在庫部の扉の前に置かれている。枠線が書かれており、この枠内までが製造(成形加工)・品質管理部門の管轄である。扉の奥に同様の梱包が見られるが、奥は、完成品在庫部の管轄になっている。完成品在庫部の管理情報に基づき部門間の受け渡しが行われる。

なお各扉には、セキュリティのためのカードによる入室管理が行われており、従業員の出入りも一元的に管理され、誰がいつどこに行ったのかが記録されている。

### 労務管理手法の標準化

マレーシア工場には、5つの基本部門が存在し、それぞれの部門を示す色が指定されている。オレンジ（生産管理〔主に金型技術〕）、黄色（品質管理）、青（製造）、緑（購買）、グレー（販売・事務〔経理・総務〕）の5色である。そして従業員の制服を、作業者用とスタッフ用に区分している。作業者は、ワーカーやオペレーターと呼ばれ実際の作業を担う。スタッフは、工場の運営・管理における意思決定（判断）に携わる人をさす。製造現場における作業者の制服は、帽子の色を基本部門と同じ色分けにより区分し、一目

見て誰がどの部門に属しているのかが理解できる<sup>11)</sup>。

写真5 品質管理部門のブース



注) 品質管理部門で二番目の責任者であるスタッフ(帽子をかぶっていない)が、製造部門(ネパール人、青色帽子)に対し品質管理のレクチャーを実施している様子。レクチャー実施の判断は、現地人スタッフ自身の判断で行われている。

このような管理手法は、コラート工場(タイ)の標準を採用しており、2013年5月3日に一斉導入された。コラート工場(タイ)で管理の標準が策定される要因として、同工場の従業員規模が大きい(2,378名)ことがある。以下に、インタビューの抜粋を示す(以後、同じ)。

(コラート工場(タイ)のように大規模な工場となると：筆者補足) 作業者一人一人の名前を覚えられないんですね。月に何百人という人が入れ替わりますので、離職率もありますので、そうするとAさんBさんC

11) 梅村(2014)も、中国・蘇州の農業機械向け部品組立・加工を行う企業の事例を紹介しており、従業員の帽子の色に関する指摘がある。ブルー(勤続年数1年以上かつラインにおける優秀な社員で班長)、オレンジ(検査工程部門)、グレー(詳細な説明はない)。

さんと言われてもわからないですよ。まず一目でぱっと見て作業者なのか、それともスタッフなのか、あとはどこの部門なのかというところまでは一目でまず分かると。

帽子や制服による職階の見える化を導入した段階では、作業者の区分を把握しやすくする目的であったが、その効果は工程全体の状況把握にも及ぶ。

ライン側で品質（品質管理：筆者補足）の人間が一体どこにいるんだというのが、上（工場2階部分：筆者補足）から黄色い帽子かぶらせてるんですけど、品質の人間が何をやってるのか、そこら辺にかたまっていると品質のトラブルも一発で見えるようにはなってる。

このことは、従業員を視覚的に区分するために導入された制服の統一と帽子の色による管理手法が、工程全体の状況把握を可能にさせたといえる。工程内にトラブルが発生した際に、現場からの報告を待つのではなく、特定の帽子の色が数人集まっているのを見た時点で管理者はトラブルの発生を認識できる。

### マレーシア特有の事情

マレーシア工場特有の課題として、第2節で述べたようにマレーシア国内の人手不足と固有の制度が挙げられる。新興国においては、作業者の離職率の高さが指摘されており、マレーシア工場も若年層の作業者について同様の問題が指摘されている。しかし一方でマレーシア工場では、10年以上勤務している作業者も50%程度存在する。

作業者の場合、30歳を超えると転職が困難となる。マレーシア工場が操業開始してから19年（2013年時点）の間に、継続して勤務する作業者の中には、40歳代から50歳代を迎える者もでてきている。マレーシア工場が立地する地域は、人口が少なく地元の人が勤務し始めるとなかなか離職しない



## 写真6 マレーシア工場特有の課題 BY OFF PROCESS



注) マレーシア人従業員の内、長期継続者は夜間勤務を避けたがる傾向がある。従業員数の昼夜間のバランスにより、夜間の仕事は仕掛となり昼間にバッチ処理を行っている。なお各作業者の前にある画像付きのポスターが作業標準書である。

環境もあり、2013年9月時点でマレーシア人の10年以上の長期勤続の従業員は、全員35歳以上という。このような継続勤務者は、身体的な変化（「目が見えにくい」や「腰が痛い」など）から、夜間勤務を忌避する傾向があり、24時間体制で生産する工場の場合、外国人労働者を雇用する必要性がでてくる。マレーシア工場の場合はネパールの作業者を採用して対応している<sup>12)</sup>。

12) 外国人労働者であるネパールの雇用契約は、当初3年、その後1年ずつ延長を2回行う形で、計5年となっている。マレーシアにおけるルールにより、5年以上は認められていない。ただマレーシアの法律は、変更されることが多く、今回話を聞いた管理者が赴任中の間でも最長10年から5年と変更された（インタビュー記録）。

マレーシア国内の外国人雇用対策は、出入国管理法に基づき行われている。月収2,000リンギ以下の労働者が単純労働者、非熟練労働者に分類される（厚生労働省、2013）。マレーシア工場のネパールからの外国人労働者は、この非熟練労働者に相当すると判断される。厚生労働省（2013）によると、非熟練労働者に対



外国人労働者を雇用する場合、マレーシアの雇用法ではマレーシア人と外国人労働者の構成比が1:1とならなければならない。このルールが、マレーシア工場の管理運営上で大きな課題となる。効率的な工場運営の為に若いマレーシア人の採用を試みるが、マレーシアの労働力人口が少ないことから競合が激しく、さらに製造業ではなくサービス業へのシフトが非常に盛んになってきており、若い作業者の確保は非常に困難である。そして、ようやく採用した若いマレーシア人作業者の9割から9割5分は、1年以内に離職する。その結果、外国人労働者と年配のマレーシア人作業者だけとなる。マレーシアの現地企業では、マレーシア人と外国人労働者の1:1のルールを厳密に守っていない事を聞き及ぶこともあるが、N社マレーシア工場は、日系企業としてコンプライアンスに準じてやっていかなければいけないとし、「やるからには見本になるような会社にしたい」という。

### 管理者の問題意識

ここで、マレーシア工場の管理者としての意識を記す。上述のマレーシア特有の事情から管理者は、つぎのような問題意識をもっている。

今私たちがやっているのは、この先10年20年、この工場を永続させるためにはどういう会社（マレーシア工場：筆者補足）作りをしていったらいいのかというところに焦点をあててやってまして、その中で今見なければいけないのは、今いる人たちがこの先10年20年すると、もう定年になる人も出てくるじゃないですか。そうすると新しい雇用ができない。（マレーシア人作業者と外国人労働者の割合が：筆者補足）1:1（「いちいち」と表現：筆者補足）のルールがあるので、労働人口自体が雇用の中で働ける人が減ってきます。

---

する労働認可の期間は、1年、毎年更新を行い、10年までの延長が認められるとされている。ただし、厚生労働省（2013）は、2013年3月に発行されており、それ以降の変更について本稿では確認できていない。

そうすると、直接作業する人を減らして、間接作業やっとなきゃいけない。技術者を増やして、自動化を進めなければいけないとか、そういうふうになるわけじゃないですか。そうすると、少ない人数でたくさんアウトプットをしなきゃいけないとか、今まで以上のものを作らないと会社も伸びませんので。

ということは、投資もかかるイコールそれ以上の利益を出さなきゃいけないじゃないですか。そうすると、さらに高付加価値のものを作らなきゃいけないとなると、高付加価値のものイコールさらに品質が高い。どんどんチャレンジするターゲットを上げていかなきゃいけない。

そうすると、今までと同じ物づくりの仕方、同じ管理の仕方ではできないので、いかにシンプルで効率のいい物づくりをするかということ、原点に戻って今のゾーン別で分けたやり方、あと次工程はお客様という感覚にもう一回戻ってやっていく。

高騰する人件費の中、経営環境として制約が存在するマレーシアにおいて効率化を推進していくために、常に現場の改善を行いつつ原点を確認している。

### 「作業」と「判断」を分離させる仕組みづくり

海外進出した日系製造業企業の判断基準からすると、特に新興国における現地の作業者は、しばしば「積極的に働かない」と認識される。本稿で注目するマレーシア工場でも、同様のようだ。いかに効率をあげていくかが工場運営の課題となる中で、若いマレーシア人作業者のように入れ替わりが激しい状況を想定して、様々な事を現場のラインに入ったらすぐにわかる、直感的にわかるように「見える化」することが重視されている。

特に、教育水準にばらつきが多い外国人労働者（ネパール人）は、基礎学力（語学、基礎計算力等）に課題がある場合があり、作業標準書に基づいて作業が出来ないことがある。この場合、作業を細分化することで間違った判

断に基づく作業をさせない、工程の中で作業者が独自の判断で作業ができない仕組みづくりを行っている。

労務管理の標準化で明らかにしたように、帽子の色で所属部門を視覚的に認識させ、加工部門内では射出成形機の大きさごとに製造ラインを「L1-LINE」～「L4-LINE」と区分している。そして、各ラインの所属メンバーを固定し自分のライン以外の作業が出来ないように取り決めている。成形機で使用する金型も、ラインごとに、納入先毎に色分け（金型の端に色分け）して置かれている。すべてのラインの成形機上にクレーンが設置され、金型替えもラインごとに実施できる。

写真7 製造ラインの区分



注) 工場の壁面には、「L1-LINE」から「L4-LINE」まで明記され、工程の流れにそって各ラインが整備されている(写真7[右])。写真7[右]の左側奥の通路の隣が完成品在庫部である。写真7[右]の左手前に棚が2つ直角に並べられているコーナーがある。写真7[右]では映っていないが、コーナーの手前で黄色の帽子をかぶった品質管理の担当者によるラインごとの品質検査が行われている(写真7[左] L1 LINE QC INSPECTION TABLE と表記)。

クレーンを設置するまでは、各ラインの間に電気ケーブル、エア（圧縮空気）などの配線がコンベアラインの下に設置され、ラインとラインとの横の

動線が寸断されていた。クレーンを設置する際に、配線類も一緒に天井付近に設置することで横の動線を確保した。

作業工程のワンウェイ化で示したように、マレーシア工場は大きく3部門に区分されている。材料供給部門（写真1）には、最近まで搬入される材料の一時置き場が限られていた。そのため少し距離があるところに保管せざるを得ず、作業の無駄が発生していた。そこで材料供給部門の建屋を増築し、二重にシャッターを設置し、材料搬入の一時置きスペースと材料の仕分け後の保管場所を確保した。

写真8 クレーン設置前の工場の配線状況



注) 手前に横たわるコンベアラインの下に、各種ケーブル類が設置されている。現在は、このコンベアライン以外は、すべて撤去され、クレーンとともに天井に配線されている。

製造ラインの最終段階は品質管理部門であり、最終的なチェックを受けた後（写真3）、完成品在庫部（写真4）に運ばれる。完成品在庫部の枠線内に置かれてあるキャスター付きの容器が、梱包の検査を経た完成品である。こ

の完成品は、管理上まだ製造部門の管轄下にある。ここから、完成品在庫部（奥の部屋）に搬入されるためには、完成品在庫部から納入先の指示があってからでないと引き入れられない。

自動車生産においてはJITが重要視され中間在庫の削減が求められる。しかし部品メーカーは、ある程度在庫を抱えなければ対応出来ない。可能な限り在庫を減らし、最適な在庫量を管理することが望ましい。そのためには、納入先への配送状況を鑑み、適正在庫を維持しながら生産計画を立てるために、引出し生産を目指している（SCMの社内取り込み）。2013年9月時点では、納入先からの受注情報をそのままマレーシア工場内の生産計画へ流しているが、今後は完成品在庫部からの指示による引出し生産を目標に計画を立てていこうとしている。

写真9のように、仕掛品を工場内で運搬するトレーが纏めて置かれていた。適正在庫を削減する取組みが実施される前は、トレーには仕掛品が積み、工場内に滞留していたはずである。トレーが不要となっていることは、確実に効率化がすすんでいる事を示す。

さらに完成品在庫部の奥には、廃棄品（ランナー：射出成形による製品を取り出した後に出来る樹脂が通った跡：筆者補足）などの資材を販売する部門の受け渡し場所がある。不良を出した場合、ラインごとに不良品を廃棄することがある。2013年9月時点において、取組み段階ではあったが、製造ライン毎の不良率等の成績を「見える化」し、製造ラインごとに「競争意識」を持たせようとの試みがなされつつあった。

写真10のホワイトボードには、ラインの担当者等が記載されているが、このボードに不良率等を「見える化」しようとの試みである。今後は、ラインへの投入材料と、最終生産品の重さなどで効率的な材料消費を示そうと計画している。しかし人材育成、教育段階で「協調」を前提とする認識を共有しなければ問題が生まれる可能性があり、本格的な実施段階ではない。

写真9 不要となった仕掛品を工場内で運搬するトレイ



写真10 各ラインの情報をしめすホワイトボード



### 「見える化」から「見られて評価される工場」へ

マレーシア工場の取組みは、「見える化」というキーワードで言い表せる。各工程における作業者が確認するマニュアル段階から、帽子の色の動きで工場全体の状況を判断できるまで、すべて「見える化」の実践であるといえる。

ただ、マレーシア工場の「見える化」には、対内的な意味と対外的な意味がある。対内的な「見える化」の目的には、生産における情報・状況を視覚化し把握するとともに、情報を共有することで工場内に競争意識を醸成し、より効率性を高めようと試みている。

一方マレーシア工場は、対外的にも「見える化」を活用しようとしている。マレーシア工場の製造現場は、2階の見学コースからガラス越しに見学できる。発注者あるいは発注予定者が工場を訪問した際、一目で工場全体の状況を把握出来ることは、工場自体の管理能力の現れとなり、マレーシア工

場の競争力の表出となる。

## 5 N社マレーシア工場の特徴が生まれる2つの背景

本稿において注目したN社マレーシア工場の特徴は、以下の2点から生み出されたと考察される。第一は顧客の変化によって効率化可能範囲が拡大した点、第二はN社の多国籍企業としての特徴である。

### 1) 顧客（自動車メーカー）の変化

本稿で取り上げたマレーシア工場は、徹底した「見える化」を行っている。1980年代中頃から海外進出を行い、東南アジアに複数工場設備を展開しているN社では、工場の効率化を図る構想はおおよそ10年前から存在していた。しかし見える化、ワンウェイ化が可能になった背景には、顧客である自動車メーカーの変化があった。

（マレーシア工場Factory Managerは：筆者補足）タイの時に（タイ工場に：筆者補足）私赴任して、下の方の担当で赴任したときですけど、やっぱり同じような構想で動かそうとしてやられてたんですよ。ここ10年、私は赴任して11年目なんですけど（2002～2003年から以降：筆者補足）、その間に海外からの経営者が変わると、責任者が変わると経営の仕方ががらっと変わってしまいますし、物づくりの内容によって、常に変化させていかなくてはいけないので、たぶん変わっていつてしまうんですよ。10年くらい前にはそれでいいとなっていたのが、また変わって違う流れになったのを、またこちらの工場にきた時にその形に戻した方がいいなと自分の中で思いまして、その中で工場の流れをシンプルにして、見える化して、工場はワンウェイにしようと。

マレーシア工場は、日本の大手一次自動車部品メーカーとの取引がある2次部品メーカーに相当する。最終的な部品の組み付け先は、日本の自動車

メーカーも含まれる。日本の自動車メーカーは、「擦り合わせ（インテグラル）」型アーキテクチャに位置づけられる。アーキテクチャとは、製品や工程の基本設計思想であり、擦り合わせ型は部品設計を相互調整して製品ごとに全体最適な立場から設計しないと製品全体の性能が出せないタイプである。それに対して「組み合わせ（モジュラー）」型アーキテクチャは、部品（モジュール）の接合部（インターフェイス）が標準化されていて、これを組み合わせれば多様な製品を設計でき、典型例がPC（パーソナル・コンピュータ）である。企業の基本的な設計思想は、2つのアーキテクチャを極とするスペクトラムのどこかに位置づけられる（天野，2011）。

マレーシア工場の売上のほとんどが、日本の大手一次自動車部品メーカーであるからといって、100%では無い。部品メーカーは様々なメーカーとの取引を行い、経営の安定化を図る。時に取引先からの工程監査が行われた場合、一目で競合他社のものを見て盗まれてしまうのは困る、「途中お客様の要望によってワンウェイにすると見えてしまうので、見えないようにしてくださいという車メーカーさんのご要望もあった」という。「だから壁を作ったりとか、そういう流れが一時期あった」という。

しかしシンプルな工程を作ることが、生産性の面でも、品質管理の面でも良い効果が現れる。

シンプルな工程を作ることによって別の方（管理者：筆者補足）がこの工場を担当しても、すぐに入りこめるじゃないですか。それを経営者である人たちだけじゃなくても、現場の人も一緒だと思うんですね。

そして顧客の現状は、

今は、隠しても隠さなくても変わらなくなってきたというのが正直なところで、どこの会社でも同じようないい金型が入ってくればある程度のものができるようになってきちゃってます。



射出成形加工という特徴からだろうか、顧客である自動車メーカー、自動車部品メーカーの要求が変化していった。擦り合わせ型の特徴である、相互調整して製品ごとに全体最適な立場から設計しないと製品全体の性能に関わり、部品でも加工段階を競合他社に見られてしまうことが、設計情報の流出につながると顧客が考えていた状況が、変化した。擦り合わせ型である自動車部品の範囲から外れたのか、マレーシア工場は「見える化」が可能な状況となった故に効率化が可能となっている<sup>13)</sup>。

## 2) N社の多国籍企業としての特徴

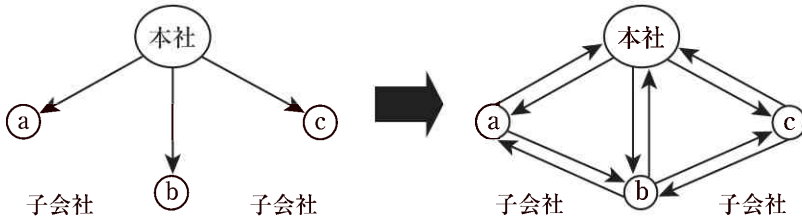
第二に、マレーシア工場の特徴は、N社がアジア各国に複数の生産拠点を有していることにより生み出されたと考えられる。中小企業が海外事業展開を行う場合、海外生産拠点を運営する際の技術や管理のノウハウは、日本国内の本社が保有し海外拠点に移転する事になるだろう。もちろん、日本国内とは異なる事業に進出し、経営者自らが海外で事業を立ち上げる場合も考えられる。

しかし企業の国際化が進展し、海外拠点に重要な経営資源が蓄積されつつある今日、日本の本社が集中的に技術やマネジメントのノウハウを保有し、海外子会社に一方的に移転するというやり方は、N社のような複数国に拠点を持つ企業の場合のメリットを十分に活かした方法ではなくなっている(江夏・桑名, 2012, 151 頁)。子会社に蓄積された経営資源をいかに活用し、再配分出来るかが優位性構築の鍵であるとし、人的資源も、従来の本社から子会社への一方向の移動から、子会社から本社、子会社から別の子会社を含めた多方向な移動へと変化する。石田(1997)はこれを、ホイール型からネットワーク型への変化と呼んでいる。

---

13) N社全体が、擦り合わせ型であるはずの自動車部品の範囲から外れたわけでは決していない。日本国内の生産拠点であるI事業所・I工場は、量産も行っているが開発が主体となっているという。新しいテーマが与えられ、取引先と一緒に物を作っているということで、まさに擦り合わせ型の設計思想に基づいている。

図表 14 ホイール型からネットワーク型へ



出所) 江夏・桑名(2012)151頁

資料) 石田英夫(1997)『国際人事』中央経済社, 2頁

マレーシア工場における効率化は、Managing DirectorとFactory Managerの2人の日本人スタッフによって推進されている。30代のFactory Managerは、タイ工場に赴任後10年間、東南アジア各国の工場で経験を積み現職となった。

複数国に製造拠点を有するN社では、各工場が抱えている課題を、各工場の現場を担当し責任を担う日本人スタッフが共有してきた。様々な課題の解決策を模索し、実践し続けてきたことの成果が、本稿で紹介した労務管理手法の標準化であろう。そして標準化された労務管理手法に基づいてマレーシア工場では、マレーシア特有の状況に対する対応策を講じ、さらに現場の改革を進めている。このことは、複数国での現場経験を経たFactory Managerのリーダーシップの役割が大きい。

またそれと同時に、日本国内から派遣されたFactory Managerを指導・管轄するベテランであるManaging Directorの存在・手腕がある。海外現場の動向を、本社へスムーズに伝達し、実現させていくバランスも重要であろう。

## おわりに

本稿で注目したマレーシア工場はおよそ20年前に、労働集約型産業としてマレーシア国内でも労働賃金が安い地域に進出をした。しかし近年の東南アジア各国の経済成長により、進出当初とは状況が大きく変化したことで、

日本と同じように自動化できるところは自動化し、省力化の方向へ向かわざるを得なくなる。一方で発注元の自動車メーカーが部品の共通化を実施し、できるだけコストを下げる取組みが行われると、一部品の数量が増える。このボリューム増加を、新興国でかつて行われた作業者の数でカバーするのではなく、自動化で対応するモノ作りへと転換する状況となってきた。もちろん、相対的に安い労働力を目的に進出先を選択することもありうるが、本稿で見たマレーシアの状況は遅かれ早かれ各国に広がっていくだろう。

本稿で注目したN社は、30年近くにも及ぶ海外事業を展開してきており、その蓄積を踏まえて本稿で示した結果を生み出している。様々な試行錯誤の上に構築され、さらに現在進行形で改善が行われている実践は、多様性に富み、応用力が高い。

ここではN社マレーシア工場の事例が、今後海外事業展開をはかる中小製造業企業に与える示唆について3つ述べたい。第一に、中小製造業が海外事業展開する分野の理解であるが、中小製造業企業が、どのような部品を取り扱うかによって課題は変化する。投資決定のポイントの上位4項目に入り、近年増加傾向にある項目として「納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある」（図表6）に注目すれば、日本国内の取引関係の延長線上で海外事業展開を図ろうとする、もしくは図らざるを得ない状況に多くの企業が直面していると理解できる。

つまり海外事業展開が日本国内と変わらない製品の製造であり、海外に既に進出している、もしくはほぼ同時に進出している取引先への納入であれば、日本国内における管理手法が基礎となる。本稿でも提示した「見える化」は、事例紹介やノウハウの提示を行う関連書籍・資料やコンサルタントが多数存在する。ただ、扱う製品のアーキテクチャ、すなわち「擦り合わせ型」であるかどうかの判断が、本稿で紹介したより進んだ「見える化」への分岐となると考えられる。

第二は、事業規模に関わる労務管理についてである。第一とも関連するが、日本国内の事業規模と同じであれば、やはり日本国内における管理手法

が基礎となる。しかし、2014年4月時点のASEAN 10カ国の総人口は、6億2589万人となっている（日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部アジア大洋州課，2014）。2015年に経済統合を目指しており、今後の人口増加予測とともに市場としての規模拡大がさらに見込まれている。間違いなく、海外事業展開を図ろうとする中小製造業企業は、事業規模の拡大の機会に直面するだろう。したがって、事業規模拡大を視野に入れた労務管理を、進出当初から行う必要がある。本稿で示したような全体像を把握しやすい規模の工場は、進出を果たした後の状況変化にいかに対応していくかについて示唆に富んだ事例といえる。

ただ、やはり課題は残る。これが第三に指摘する管理手法や技術の移転に関わる課題だ。日本国内に立地する拠点が、海外工場に対する指導ノウハウを適切に移転できるのか。マザー工場としての役割を日本国内の拠点が担えるのか、という大きな課題が残される。

最後に本稿を締めくくるにあたって、本稿の課題を述べる。マレーシア工場は工場全体が進むべきイメージを明確化し、労務管理の方向性を打ち出している。マレーシア人スタッフ（意思決定に参加する幹部候補）の増員である。現場作業者における若手マレーシア人の定着率が悪いことに加え、マレーシア人の長期勤続者の引退を想定し、マレーシア人雇用維持のための外国人労働者との割合、1:1のルールに基づいて、若手マレーシア人スタッフの増員を図っている。人件費が高騰するマレーシアで、新たな発展を支える人材育成の取組みの分析は次稿の課題としたい。

## 謝辞

N社マレーシア工場Managing Director IM氏，Factory Manager FU氏には、お忙しいところ貴重な時間を頂き誠に感謝しております。ここに厚く御礼を申し上げます。

また本稿は、「海外生産の技術移転の実態調査」（科学研究費補助金〔基盤研究（C）〕，課題番号：23530522）の成果の一部です。

## 参考資料

## 産業別子会社の保有状況(企業数)

	企業数 23年度	子会社を保有する企業数						
		21年度	22年度	23年度	保有比率(%)			
					21年度	22年度	23年度	前年度差(%ポイント) 22年度 23年度
合 計	29,376	12,050	12,361	12,691	43.2	43.6	43.2	0.4 ▲ 0.4
鉱業、採石業、砂利採取業	41	17	19	24	47.2	51.4	58.5	4.2 7.1
製 造 業	13,345	5,943	5,986	6,061	45.3	45.7	45.4	0.4 ▲ 0.3
電気・ガス業	130	80	87	88	65.6	68.5	67.7	2.9 ▲ 0.8
情報通信業	2,453	870	886	929	39.5	40.0	37.9	0.5 ▲ 2.1
卸 売 業	5,899	2,850	2,985	3,057	51.2	52.2	51.8	1.0 ▲ 0.4
小 売 業	3,636	1,250	1,255	1,316	36.0	36.0	36.2	0.0 0.2
クレジットカード業、割賦金融業	77	27	28	30	40.9	39.4	39.0	▲ 1.5 ▲ 0.4
物品賃貸業	303	100	99	111	38.8	36.0	36.6	▲ 2.8 0.6
学術研究、専門・技術サービス業	596	217	240	232	39.8	40.2	38.9	0.4 ▲ 1.3
飲食サービス業	617	177	201	214	29.5	34.1	34.7	4.6 0.6
生活関連サービス業、娯楽業	732	185	210	208	26.7	29.5	28.4	2.8 ▲ 1.1
個人教授所	14	2	2	2	20.0	15.4	14.3	▲ 4.6 ▲ 1.1
サービス業(*)	1,533	332	363	419	27.8	26.2	27.3	▲ 1.6 1.1

出所) 図表 1 に同じ。

## 参考文献

- 天野論文 (2011) 「東アジアの国際分業の動向と日本企業のものづくり」 藤本隆弘・中沢孝夫編著『グローバル化と日本のものづくり』放送大学教育振興会
- 穴沢眞 (2010) 『発展途上国の工業化と多国籍企業—マレーシアにおけるリンケージの形成』 文真堂
- 中小企業庁編 (2012) 『中小企業白書 2012 年版』 日経印刷
- 江夏健一・桑名義晴 (2012) 『理論とケースで学ぶ国際ビジネス (三訂版)』 同文館出版
- 遠藤功 (2005) 『見える化—強い企業をつくる「見える」仕組み—』 東洋経済新報社
- 古井仁 (2010) 「日本多国籍企業における経営現地化, 研修システムと業績: タイ日系自動車部品メーカーの事例から導出した分析枠組」『亜細亜大学国際関係紀要』第 19 巻第 1・2 合併号 149~175 頁
- 浜松翔平 (2013) 「海外展開が国内拠点に与える触媒効果—諏訪地域海外展開中小企業の国内競争力強化の一要因—」 日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業』 同友館 84~96 頁
- 早川雄之助 (2012) 『製造現場の能力を最大限に引き出す! アジアでも成功する生産革新の手引き』 日刊工業新聞社
- 五十嵐瞭 (2012) 『図解 製造リードタイム短縮の上手なすすめ方』 同文館出版

- 岩田憲明（2013）「中小自動車部品メーカーの海外進出—4社の事例を中心に—」愛知学院大学『経営管理研究所紀要』第20号 20～35頁
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部アジア大洋州課（2014）『ASEAN・南西アジアのビジネス環境をどうみるか？～ビジネス上の課題を中心に～』日本貿易振興機構
- 経済産業省（2012）『平成24年度企業活動基本調査確報—平成23年度実績—』
- 経済産業省（2013）『第43回 海外事業活動基本調査（2013年7月調査）概要』
- 國分圭介（2004）「マレーシアにおける投資環境の地域間格差—在マレーシア日系製造業企業52社に対するアンケート調査に基づく分析」『東洋文化研究所紀要』第146冊 284～246頁
- 駒形哲哉（2012）「中小企業の海外展開—中国進出企業の事例にみる「究極の経営現地化」」『商工金融』第62巻第2号 4～20頁
- 厚生労働省（2013）「2011～2012年 海外情勢報告」第2章 マレーシア（Malaysia）
- 厚生労働省（2014）「2013年 海外情勢」第4章 マレーシア（Malaysia）
- 宮本謙介（2002）「アジア開発最前線の労働市場（4）：マレーシア、クアラルンプール首都圏の事例分析」『経済学研究』第51巻第4号 97～116頁
- 森雅俊（2011a）「生き残りを賭けた製造業の海外進出 第2回 タイへの工場進出の手順と事例—花王 インダストリアル タイランド工場訪問—」『工場管理』Vol. 57 No. 1 146～151頁
- 森雅俊（2011b）「生き残りを賭けた製造業の海外進出 第3回 海外工場進出（インドネシア）—セイコーエプソン インドネシア工場を訪問して—」『工場管理』Vol. 57 No. 2 113～119頁
- 森雅俊（2011c）「生き残りを賭けた製造業の海外進出 第4回 タイへの工場進出と市場の獲得—アジアヤマシタワークスの挑戦—」『工場管理』Vol. 57 No. 3 114～118頁
- 日本政策金融公庫総合研究所（2012）「中小企業の海外進出に関する調査結果」中小企業動向トピックスNo. 47
- 佐竹隆幸編著（2014）『現代中小企業の海外事業展開—グローバル戦略と地域経済の活性化—』ミネルヴァ書房
- 藤岡資正・チャインポン・ポンパニッチ・関智宏（2012）『タイビジネスと日本企業』同友館
- 関智宏（2013）「中小企業の国際連携をつうじた企業発展のプロセスタイに進出しようとする日本中小企業をケースとして—」日本中小企業学会編『日本産業の再構

築と中小企業』同友館 71～83 頁

社団法人中小企業研究センター (2011)『中小企業の海外展開—新世代グローバル企業の研究—』社団法人中小企業研究センター

(社) 日本技術士会 経営工学部会生産研究会 (2009)『これならわかる生産管理』工業調査会

田中武憲 (2006)「タイにおけるトヨタの経営『現地化』とトヨタ生産システム—『IMV+TPS=現地化』の法則—」『名城論叢』第7巻第3号 43～78 頁

丹野勲 (2011)「中小企業の海外進出—ベトナムの労働法と労務管理を中心として—」『商工金融』第61巻第2号 4～23 頁

手島恵美 (2013)「マレーシア 労働環境が転期に」『ジェトロセンサー』2013年11月号 68～69 頁

梅村仁 (2014)「日本企業の現地における人材育成・人材確保—中国・蘇州の人材コンサルティング企業のインタビューを中心に—」佐竹隆幸編著 (2014) 所収

『日本経済新聞』2013年1月21日「(あすへの話題) 六重苦 日産自動車最高執行責任者 志賀俊之」

外務省HP各国地域情勢マレーシア (Malaysia) 基礎データ <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/malaysia/data.html#04> 2014年7月3日確認

マレーシア政府観光局HP <http://www.tourismmalaysia.or.jp/map/index.html> 2014年7月8日確認

(よしなが・ただかず／経済学部准教授／2014年7月9日受理)

# Challenges for Labor Management in Overseas Expansion by Small and Midsized Businesses :

Case Study of a Japanese Injection

Molding Parts Factory in Malaysia

YOSHINAGA Tadakazu

## Abstract

Small and midsized companies have been increasingly expanding their operations in fast-growing overseas markets, most notably in Southeast Asia. This research analyzes the labor management of an automobile parts manufacturer in Malaysia, which is among the first Southeast Asian markets where Human Resources issues have been reported. Through this analysis, we have defined the challenges facing small and midsized businesses that seek overseas expansion in the near future.

In Section 1, we first look at the current situation of small and midsized businesses seeking overseas expansion and recognize their challenges; in Section 2, we study the working environment in Malaysia. In Section 3, we review previous studies on labor management of small and midsized businesses seeking overseas expansion, and in Section 4 we look at a case study to illustrate the status quo of labor management in the target enterprises. In Section 5 we examine our findings, and in the last section we give our conclusions and identify areas for further research.

The case study clarifies the following: 1) fields of global expansion to provide an understanding of product architecture that is handled, 2) importance of labor management according to business size to take account of future expansion, and 3) issues on management approach and



technology transfer, i.e. the role of domestic bases as mother factories.

These findings suggest solutions for the challenges that may be encountered by small and midsized businesses in seeking overseas expansion.